



NOVA

IMS

Information
Management
School

MGI

Mestrado em Gestão de Informação

Master Program in Information Management

PLATAFORMA PEOPLEMININ®

Recruitment analytics e gestão do conhecimento

Alexandre Gonzalez Fagundes

Trabalho de Projeto apresentado como requisito parcial para
obtenção do grau de Mestre em Gestão de Informação

NOVA Information Management School
Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação

Universidade Nova de Lisboa



NOVA Information Management School
Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação
Universidade Nova de Lisboa

PLATAFORMA PEOPLEMININ®: RECRUITMENT ANALYTICS E GESTÃO DO CONHECIMENTO

por

Alexandre Gonzalez Fagundes

Trabalho de Projeto apresentado como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em
Gestão de Informação, Especialização em Gestão do Conhecimento e Business Intelligence

Coorientador: Roberto André Pereira Henriques

Coorientador: Guilherme Hidalgo Barata Martins Victorino

Novembro 2017

DEDICATÓRIA

Há um pouco de César e Pessoa em cada um de nós; um pouco de comandante, um pouco de poeta; muito de forte, mas muito de gentil.

"Veni, vidi, vici" (vim, vi, venci): dita pelo comandante romano Júlio César ao descrever ao senado uma de suas vitórias ao final de uma batalha. Embora alguns historiadores definam a frase como vitória rápida e fácil, a história por si a coloca como o ter, resultado da conquista que vem da construção. Traduz na melhor forma a importância central de Luzileine Fagundes: mulher, companheira, incentivadora, cúmplice e fiadora que dividiu a privação da presença enquanto estávamos separados pelo oceano, porém unidos em pensamento e propósito. Viemos, vimos e vencemos juntos.

"Navigare necesse, vivere non est necesse" (navegar é preciso, viver não é preciso): tornada conhecida pelos falantes de nossa língua pelo poeta Fernando Pessoa tem origem, entretanto, em um discurso de incentivo do também comandante romano Pompeu Magno aos marinheiros amedrontados por zarpar debaixo de tempestade. Aos meus pais, Antonio (sempre presente na lembrança) e Lucimar Fagundes, retribuo a esta chegada ao ancoradouro do maior conhecimento por terem ambos, para que eu navegasse até aqui, dado o que não tinham, nem aproveitado para si o que poderiam.

"Alea jacta est" (os dados estão lançados): atribuída a Júlio César na ocasião da perseguição a Pompeu Magno ao deparar-se com o rio Rubicão e cruzá-lo, contrariando o limite estabelecido pela lei romana à época da república. Com a devida licença ao fato histórico comparo, dentro de meu universo, à pequena Maria Clara Fagundes, em torno de quem todo o ciclo que resultou neste projeto moveu-se. Quando ainda era planejada, impulsionou que se cruzasse a fronteira do (quase) não permitido. Gestada, era como se lembrasse da urgência de se concluir o trabalho. Por fim, já nascida, pode enfim testemunhar a colheita da semente plantada.

AGRADECIMENTOS

Rafael Balthazar, Daniel Bassoli e Raphaela Amorim, pelos muitos momentos de agradáveis conversas, proveitosas trocas de ideias, produtivos embates conceituais e colaboração mútua; sem surpresa, as possibilidades sobre as quais grande parte deste projeto foi concebido surgiram destas interações.

Professores Fernando Bação, Roberto Henriques e André Melo (Data Mining I e II), Guilherme Victorino e Vasco Monteiro (Gestão do Conhecimento) e José Bleck (Liderança e Gestão de Pessoas), pelo compartilhamento do conhecimento nas unidades curriculares com direta correspondência com este projeto.

Clara Farracho, Maria Sardinha e Almerinda Sousa, pelo genuíno desejo de sucesso, muito além da já nobre missão de bem acolher os vindos de longa distância nas residências universitárias, condição ímpar para a consolidação deste projeto.

Daniel Carnielli e demais parceiros na plataforma Peopleminin®, cujos nomes por ora ainda não podem ser tornados públicos dados os seus compromissos profissionais correntes, que dividiram a tarefa de transformar um conjunto de intenções em uma ferramenta real existente.

Adriana Barbosa, Luciana Leme, Eduardo Saigh, Rafael Pagliarini e José Airtton de Castro, pela disponibilidade em conhecerem a ferramenta em seus diferentes estágios, contribuírem com a visão de potencial cliente e dedicarem valioso tempo ao avaliarem para este projeto.

Manuela Garcia (*in memoriam*), pelas infindáveis gentileza e generosidade e ao Povo Português, a quem sou imensamente grato pela sempre positiva acolhida.

RESUMO

O uso de *analytics* é ainda algo pouco usual no campo da gestão de pessoas, particularmente no que respeita ao recrutamento. A dinâmica de um processo seletivo considera o constante desafio da busca e encontro do candidato mais compatível à vaga a ser preenchida. Há diversas lacunas observadas nesse contexto, em especial quanto à: facilidade de acesso a candidatos potencialmente ideais; aderência entre candidato e vaga; capacidade do recrutador na devolutiva quando da não continuidade deste candidato no processo, dado o excessivo volume de inscrições. Soluções de variadas naturezas já foram descritas, notadamente na forma de teorias com foco prevalentemente acadêmico. Entretanto, um problema real requer resposta empírica e onde haja a experiência da tentativa e erro. A referida resposta resulta na plataforma Peopleminin®, a tornar possível um recrutamento assertivo, baseado na gestão do conhecimento combinada a *people (recruitment) analytics*. Em um ambiente de vasta oferta de aplicações *website* e *mobile* para recrutamento, a plataforma Peopleminin® diferencia-se pelo algoritmo único que conjuga conhecimentos, comportamentos e cultura na análise da compatibilidade entre candidato e vaga. A ferramenta destaca-se quando comparada às demais opções existentes pela sua lógica inversa, a fazer com que a vaga procure o candidato e não o oposto. Ao mesmo tempo, propicia a eliminação das lacunas anteriormente mencionadas, assim como é capaz de ser a ponte entre conceito e prática. Somente o futuro dirá se a plataforma é disruptiva, inovadora ou mera adaptação do que existe.

PALAVRAS-CHAVE

Recrutamento; Gestão do Conhecimento; People Analytics; Recruitment Analytics

ABSTRACT

The use of analytics is still something unusual in the field of people management, particularly regarding recruitment. The dynamics of a hiring process considers the constant challenge of searching and finding the most compatible candidate to fulfil a vacant position. There are several gaps observed in this context, especially when referring to: how accessible the potentially ideal candidates are; how adherent the candidate is to a vacant position; how capable the recruiter is to give feedback to the candidate who does not continue in the process, given the applications in excess. Solutions from distinct natures have already been described, notably as theories with a prevalently academic focus. However, an actual problem demands an empirical answer added by some trial and error experience. The so-called answer leads to the Peopleminin® platform, which makes possible an assertive recruitment based on knowledge management combined with people (recruitment) analytics. In an environment of a vast offer of recruitment website and mobile apps, the Peopleminin® platform differs from others due to its unique algorithm which gathers knowledge, behaviours and culture in the matching analysis between candidate and vacant position. The tool stands out when compared with the existing options by its reverse logic, which makes the vacant position to look for the candidate instead of the opposite. At the same time, the tool provides the suppression of gaps previously mentioned, as well as it can be seen as a bridge connecting concept and practice. Only future will tell whether the platform is disruptive, innovative or a mere adaptation of what currently exists.

KEYWORDS

Recruitment; Knowledge Management; People Analytics; Recruitment Analytics

ÍNDICE

1. Introdução	1
2. Referencial Teórico-Conceitual	4
2.1. Perfil Comportamental.....	4
2.2. Valores e Cultura.....	5
2.3. People Analytics.....	6
3. A Plataforma como Aplicação Prática do Conceito	7
3.1. Abordagem	7
3.2. Estruturação	7
3.3. Pilar de Conhecimentos	9
3.4. Pilar Comportamental	11
3.5. Pilar Cultural	13
3.6. Algoritmo.....	13
4. Resultados Observados.....	16
4.1. Plataforma em Números	16
4.2. Validação e Impacto em Recrutamento.....	17
5. Conclusões.....	18
6. Limitações e Recomendações para Trabalhos Futuros	20
7. Bibliografia.....	21
8. Anexos.....	22
Anexo I - Especialidades de Cargo	22
Anexo II - Avaliação DISC.....	22
Anexo III - Dimensões de Cultura Organizacional	22
Anexo IV - Mapeamento de Competidores.....	22
Anexo V - Entrevistas com Recrutadores	22

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 - Comportamentos e dimensões da avaliação DISC	5
Figura 3.1 - Funcionalidades e cadeia de valores da plataforma Peopleminin®	8
Figura 3.2 - Funcionalidades mobile da plataforma Peopleminin®	9
Figura 3.3 - Resumo da devolutiva de comportamento predominante	12
Figura 3.4 - Princípio de funcionamento do algoritmo: visão não-técnica	14
Figura 3.5 - Configuração de compatibilidade website da plataforma Peopleminin®	15
Figura 3.6 - Resultado de compatibilidade website da plataforma Peopleminin®	15

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1.1 - Tabela de tópicos de recrutamento e ocorrência no tempo.....	2
Tabela 3.1 - Tabela de níveis de cargos na estrutura da empresa.....	10
Tabela 3.2 - Tabela de áreas ou segmentos de atuação dos cargos.....	10
Tabela 3.3 - Tabela de adjetivos por tipos de comportamento.....	12

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CV	<i>Curriculum Vitae</i>
DC	Dimensão Cultural
DISC	<i>Dominance-Inducement-Submission-Compliance</i>
EUA	Estados Unidos da América
HBDI	Herrmann <i>Brain Dominance Instrument</i>
IDV	<i>Individualism versus Collectivism</i>
LTO	<i>Long-Term Orientation versus Short-Term Orientation</i>
MAS	<i>Masculinity versus Femininity</i>
MBTI	Myers-Briggs <i>Type Indicator</i>
PDI	<i>Power Distance Index</i>
RH	Recursos Humanos
T	Tópico
UAI	<i>Uncertainty Avoidance Index</i>

1. INTRODUÇÃO

Ulrich (1997) descreve o recrutamento de pessoas como o *centre of expertise* (área de especialização), no que respeita à gestão de pessoas como disciplina inserida no contexto do ambiente corporativo, responsável pela atração de profissionais para as empresas, seja com o objetivo de substituir ocupantes atuais das posições, seja para as novas oportunidades surgidas quando da expansão das atividades e negócios. Como evidência de um dos desafios mais relevantes nos dias atuais, um estudo conduzido nos EUA por CareerBuilder (2014) indica que os candidatos a vagas de emprego esperam um processo mais rápido, informativo, personalizado e otimizado para aparelhos móveis. Em complemento a esta percepção, Kellaway (2014) propõe uma ferramenta inspirada no Tinder, porém voltada ao recrutamento e a considerar a melhor compatibilidade possível entre dados do candidato e da vaga.

Romrée, Fecheyr-Lippens, e Schaninger (2016) nomeiam de democracia dos números a atração de profissionais pelas empresas apoiada sobre *people analytics* (análise exaustiva de dados voltada à gestão de pessoas). A opção feita neste trabalho aborda esta atração via *recruitment analytics* (*people analytics* aplicado ao recrutamento) combinado à gestão do conhecimento na forma de repositório de dados estruturados. Como enfatizado por Isson e Harriott (2016), em um cenário onde profissionais que se sobressaíam aos demais são algo difícil de atrair e reter, o uso de métodos ultrapassados para mensurar o valor que agregam condenam gestores, equipes e empresas à mediocridade. O contraponto se dá quanto às organizações que usam *people (recruitment) analytics*, pois medem e melhoram sensivelmente seu retorno sobre o investimento em pessoas, a resultar em significativa mais valia pelo uso do recrutamento assertivo.

Quanto à forma de ocorrência cronológica do recrutamento (Tabela 1.1), a mesma está segmentada em colunas entre os tempos passado, presente e futuro. Para cada tempo foram usadas diferentes referências, voltadas à estruturação dos dados constantes da referida tabela: passado baseado na descrição de Pontes (1988); presente gerado a partir das observações de Bock (2015) e CareerBuilder (2014); futuro a considerar Isson e Harriott (2016) e LinkedIn (2016). A tabela traz ainda em suas linhas cinco tópicos distintos: meio de recrutamento usual (T1); mídia para divulgação de vagas aos candidatos (T2); indicação de candidatos aos processos seletivos (T3); forma de contato entre recrutador e candidato (T4); submissão de CVs aos recrutadores (T5). Como última linha, há as conclusões preliminares sumarizadas pelo autor deste trabalho, resultantes da análise dos tópicos listados nos tempos correspondentes.

No que respeita à atribuição das características do recrutamento (Tabela 1.1), na sequência com tópico e tempos passado (Pontes, 1988), presente (Bock, 2015; CareerBuilder, 2014) e futuro (Isson & Harriott, 2016; LinkedIn 2016) e detalhadas a seguir: (T1) meio de recrutamento usual via redes de contato não digitais, redes sociais digitais e aplicações digitais; (T2) mídia para divulgação de vagas aos candidatos nas formas impressa não segmentada, digital não segmentada e digital segmentada; (T3) indicação de candidatos aos processos seletivos por meio de contato telefônico ou pessoal, contato virtual por e-mail ou contato virtual por notificação; (T4) forma de contato entre recrutador e candidato a ocorrer do recrutador para o candidato, do recrutador para o candidato e vice-versa e do candidato para o recrutador; (T5) submissão de CVs aos recrutadores mediante solicitação do recrutador, sem solicitação do recrutador e somente de candidatos compatíveis com as vagas.

Como fragilidades observadas (Tabela 1.1) no tempo presente, há um elevado volume de candidaturas e abrangência, porém com aderência baixa, dado um recrutamento baseado em: redes sociais digitais; anúncios de vagas sem segmentação de público, em mídia digital; indicações de candidatos via contato virtual; abordagem bidirecional, dispersa pelo candidato e seletiva pelo recrutador; submissão de CVs não requisitados. Já as dificuldades observadas no tempo futuro levam a um baixo volume de candidaturas combinado à alta aderência entre candidato e vaga, por meio de recrutamento baseado em: aplicações específicas; anúncios de vagas com segmentação de público; indicações de candidatos pelas aplicações; abordagem unidirecional e assertiva pelo candidato; submissão de CVs somente dos candidatos previamente identificados com perfis compatíveis nos repositórios de (gestão de) conhecimento.

Recrutamento			
Tópico	Tempo Passado Adaptado de Pontes (1988)	Tempo Presente Adaptado de Bock (2015) e CareerBuilder (2014)	Tempo Futuro Adaptado de Isson e Harriott (2016) e LinkedIn (2016)
T1 Meio de recrutamento usual	Redes de contato não digitais	Redes sociais digitais	Aplicações digitais
T2 Mídia para divulgação de vagas aos candidatos	Impressa não segmentada	Digital não segmentada	Digital segmentada
T3 Indicação de candidatos aos processos seletivos	Contato telefônico ou pessoal	Contato virtual por e-mail	Contato virtual por notificação
T4 Forma de contato entre recrutador e candidato	Do recrutador para o candidato	Do recrutador para o candidato e vice-versa	Do candidato para o recrutador
T5 Submissão de CVs aos recrutadores	Mediante solicitação do recrutador	Sem solicitação do recrutador	Somente de candidatos compatíveis com as vagas
Conclusões preliminares pelo autor	(1) Abrangência restrita de consulta a candidatos potencialmente ideais (2) Assertividade e aderência baixas entre candidato e vaga	(1) Abrangência não restrita de consulta, porém não suportada por meio efetivo de ordenação (2) Assertividade e aderência medianas entre candidato e vaga (3) Impossibilidade operacional de <i>feedback</i> (devolutiva) aos candidatos	(1) Abrangência ilimitada de consulta, se não suportada por algoritmo de ordenação (2) Assertividade e aderência entre candidato e vaga, se não suportada por algoritmo de compatibilidade

Tabela 1.1 - Tabela de tópicos de recrutamento e ocorrência no tempo

Ao serem consideradas as distintas formas de recrutamento de acordo com sua temporalidade, são percebidas as lacunas existentes (e solucionáveis via uma ferramenta prática) não apenas quanto aos cenários passado e presente, como também à predição futura: assertividade quanto aos conhecimentos e habilidades demandados; adequação do perfil comportamental desejado; compatibilidade entre os valores do candidato e a cultura da empresa. Uma ferramenta pensada com o objetivo principal de eliminar as mencionadas lacunas na forma como determinado processo é conduzido e executado demanda um olhar abrangente. A ferramenta é a plataforma Peopleminin®, o processo em questão é o recrutamento de profissionais e o que se propõe como solução do problema é baseá-la na observação e consequente comparação no modo como este processo ocorreu no passado, ocorre no presente e como é descrito quanto à ocorrência futura.

O objetivo deste trabalho é demonstrar como a plataforma Peopleminin®, por meio do detalhamento de sua conceituação e construção, desempenha o papel de resposta aos seguintes desafios:

1. A aplicação prática dos conceitos de ciência de dados no campo da gestão de pessoas, especificamente ao recrutamento, via ferramenta de *people (recruitment) analytics* que permita a migração do processo decisório intuitivo para o baseado em dados.

2. Uma abordagem de atração de profissionais que minimize risco e custo por contratações malsucedidas pelas empresas a identificar, de modo objetivo e mensurável, a compatibilidade entre candidatos e vagas.
3. Uma proposição inovadora à forma como o processo de recrutamento de profissionais ocorre, em especial quanto à inversão de sentido, a fazer com que a vaga passe a buscar o candidato e não o oposto.

Em sua estrutura, este trabalho considera em suas seções seguintes: (segunda) os conceitos sobre os quais a plataforma Peopleminin® se referenciou e onde há o detalhamento do perfil comportamental, valores e cultura e *people analytics*; (terceira) as funcionalidades concebidas para a plataforma e as respectivas bases que as suportam, onde cada elemento considerado na construção da ferramenta é correlacionado a um referencial conceitual; (quarta) a descrição dos resultados observados, com a visão da evolução da plataforma, da contratação de seu desenvolvimento às ações voltadas às empresas e aos candidatos; (quinta) as conclusões, que abordam o mapeamento de competidores e a observação de que nenhum destes oferece uma solução que considere todos os pilares constantes da plataforma: conhecimentos, comportamental e cultural; (sexta) as limitações e recomendações para trabalhos futuros.

2. REFERENCIAL TEÓRICO-CONCEITUAL

O tema recrutamento em sua forma assertiva resulta efetivamente em uma ferramenta real, a plataforma Peopleminin®, e sua construção tem forte relação com conceitos existentes. Esta segunda seção evidencia as referências sobre as quais a plataforma foi desenhada no que respeita aos seus pilares fundamentais, conectados a um repositório de gestão organizado para fim específico e o meio de extração a permitir transformação da informação em conhecimento e do conceito em aplicação prática.

2.1. PERFIL COMPORTAMENTAL

Ferramenta de análise de perfil comportamental, a avaliação DISC é um modelo baseado na obra de Marston (1928). Entretanto, o primeiro movimento que permitiu sua sistematização foi descrito na *Activity Vector Analysis*¹ por Wallace, Clarke, e Dry (1956), nove anos após o falecimento de Marston. A avaliação em si, com questionário e os relatórios de análise de perfil, surgiria muito posteriormente, em 1972.

Segundo Marston (1928), há quatro tipos de comportamentos observáveis nos indivíduos em determinado contexto: dominância, influência, estabilidade e conformidade. As respostas a estes comportamentos são representadas na forma de uma matriz (Figura 2.1) e derivam de uma dimensão interna, relativa ao impacto pessoal no ambiente, e outra externa, a considerar a condição de favorabilidade deste mesmo ambiente.

Em sua versão original, a avaliação DISC utilizava quinze padrões de comportamento. Versões mais recentes abrangem cento e sessenta adjetivos, divididos igualmente em quatro grupos e relacionados a um dos quatro tipos de comportamento observáveis. O que se busca na identificação dos padrões de comportamento é a visualização da combinação entre características e a potencial contribuição destas para o ambiente, sem que haja um tipo considerado melhor que outro.

Como resumido na Figura 2.1, é possível categorizar os quatro tipos de comportamentos, no que respeita a como os indivíduos lidam com as situações: alta dominância, mais ativos face a problemas e desafios; alta influência, gostam de ascender sobre os demais pela comunicação e emoção; alta estabilidade, apreciadores de ritmo constante e sem mudanças bruscas; conformidade, cumpridores de regras e procedimentos definidos por outras pessoas.

¹ Análise de Vetor de Atividade, em tradução livre

	Ambiente Desfavorável	Ambiente Favorável
Comportamento Ativo	D Dominância Perfil Mais Ativo Voltado a Tarefa / Resultado	I Influência Perfil Mais Ativo Voltado a Pessoas
Comportamento Receptivo	C Conformidade Perfil Mais Receptivo Voltado a Tarefa / Resultado	S Estabilidade Perfil Mais Receptivo Voltado a Pessoas

Figura 2.1 - Comportamentos e dimensões da avaliação DISC

2.2. VALORES E CULTURA

No campo da cultura organizacional, destaca-se o conceito das dimensões de cultura por Hofstede (1991). Surgido no ambiente corporativo e resultante de exaustivo estudo, inicialmente considerava apenas quatro dos cinco aspectos aqui descritos. O referido estudo ocorreu entre os anos de 1967 e 1973 e abordou 117.000 colaboradores de uma única empresa (IBM), estes localizados em 50 países representantes de 3 continentes.

A distância do poder (DC1 - PDI) representa o modo de encarar a desigualdade; também conhecida como distância hierárquica ou quanto os membros menos poderosos de uma civilização aceitam e esperam distribuição desigual de poder na sociedade. É medida a partir dos sistemas de valores daqueles que têm menos poder. Está diretamente relacionada com a forma encontrada por diferentes sociedades para lidar com a questão fundamental de gerir as desigualdades entre os indivíduos.

O individualismo *versus* coletivismo (DC2 - IDV) sumariza o grau de integração; até que ponto as pessoas sentem que devem tomar conta de si próprias, de suas famílias ou das organizações a que pertencem. Esta dimensão indica se uma sociedade é uma rede social sem relação entre os indivíduos, na qual a cada um é suposto interessar-se apenas por si mesmo, ou se pelos que esperam que o grupo ao qual pertença os proteja.

O masculino *versus* feminino (DC3 - MAS) evidencia a diferença entre os papéis sociais; até que ponto a cultura é mais voltada ao predomínio, assertividade e aquisição de bens (caracteristicamente masculina) comparada a uma cultura que é mais voltada às pessoas, sentimentos e qualidade de vida (prevalentemente feminina). Refere-se também a em que medida o gênero determina os papéis de homens e mulheres na sociedade.

A aversão à incerteza (DC4 - UAI) indica o grau de tolerância perante o desconhecido; notadamente traduz o grau de ameaça percebido por membros de uma cultura em situações incertas ou desconhecidas. Reflete ainda o sentimento de desconforto que as pessoas sentem ou a insegurança

com riscos, caos e situações não estruturadas. A ocorrência de estresse em maior ou menor grau está relacionada à receptividade ao enfrentamento da incerteza pelos indivíduos.

A orientação de longo versus de curto prazo (DC5 - LTO) aponta as virtudes associadas ao passado e presente contrapostas às orientadas ao futuro; resume em que medida uma sociedade baseia as suas tradições sobre os acontecimentos do passado ou do presente, sobre os benefícios apresentados ou sobre o que é desejável para o futuro. Esta quinta dimensão não consta do estudo original, mas foi adicionada como resultado de estudo conduzido por Michael Harris Bond em 1991.

2.3. PEOPLE ANALYTICS

Davenport, Harris, e Shapiro (2010) conectam a aplicação de *people analytics* no ambiente organizacional ao tema da atração por meio do modelo de valor das pessoas chave, ao endereçarem o questionamento dos motivos pelos quais os colaboradores escolhem as empresas. Também neste eixo percebe-se a atração mútua entre o modelo de valor, atração e retenção, os quais caminham lado a lado com *people (recruitment) analytics*.

Relevante nesta abordagem, a defesa do direcionamento de recursos financeiros da atividade de treinamento para a de recrutamento contraria o senso comum vigente na área de RH (Bock, 2015). Entretanto, a lógica ganha significado ao pensar-se no processo como um todo, aonde o recrutamento conduzido de forma assertiva e que priorize questões comportamentais às de conhecimento venha a gerar ao final menos saídas voluntárias de colaboradores.

Para Davenport et al. (2010), um modelo estruturado dessa forma auxilia os gestores, entre outras ações, na proposição de incentivos de desempenho mais individualizados, além de avaliar como exatamente proceder caso o colaborador receba uma proposta de uma outra empresa. O uso de *people analytics* permite que as empresas calculem o que seus colaboradores mais valorizam, algo que dá condições à criação de um modelo que eleve as taxas de atração e retenção.

Este conceito é observado no Google. Como descrito com propriedade por Bock (2015), à altura seu vice-presidente sênior de operações de pessoas, o recrutamento deve fazer parte do trabalho de todos na empresa. Em função deste direcionamento, o processo de escolha do melhor candidato é colegiado e nunca deixado nas mãos apenas do gerente responsável pela posição, como garantia de eliminação de vieses diversos.

Ao descreverem a prática aplicada à realidade, Isson e Harriott (2016) destacam que a busca por profissionais em um ambiente de alta tecnologia demanda clareza quanto à jornada na busca do candidato ideal. É esperado o conhecimento dos canais de recrutamento a serem usados, o tipo de interação mais adequada ao público-alvo a abordar, as soluções *mobile* (para dispositivos móveis) e em nuvem disponíveis, bem como redes e mídias sociais que tornem a missão bem-sucedida.

À medida que *people analytics* aproxima-se do recrutamento, o sentimento de subjetividade perde significativo espaço no processo decisório (Isson & Harriott, 2016). Ainda que a decisão final pelo candidato ideal seja um atributo humano, *analytics* desempenha o papel de prover a visibilidade mais abrangente e comparada quanto às diferentes variáveis envolvidas. É ainda possível atribuir à predição a capacidade de indicar se a escolha será ou não aderente à expectativa.

3. A PLATAFORMA COMO APLICAÇÃO PRÁTICA DO CONCEITO

Nesta terceira seção há a qualificação da plataforma como ferramenta. São estabelecidas as correspondências entre contexto (primeira seção), referências conceituais (segunda seção) e funcionalidades (seção atual), estas no extremo visível pelos utilizadores, como aplicação dos assuntos previamente abordados. O foco do projeto reside apenas nos componentes da ferramenta concebidos pelo autor ou com participação deste em sua construção. Esta premissa exclui do escopo deste trabalho os aspectos eminentemente mais técnicos, bem como os de programação.

3.1. ABORDAGEM

Os fundamentos da ferramenta derivam do propósito da plataforma Peopleminin®, o qual aborda três questões: por que existe, como funciona e o que representa. A ferramenta: existe para acelerar a busca de talentos e fazer escolhas assertivas; funciona para reduzir a distância entre candidato e vaga, com o uso de algoritmo criado para este propósito; proporciona a melhor compatibilidade entre perfil e requisitos, estruturada para os formatos *website* (sítio na internet) e *mobile*.

Com cenário econômico favorável, há restrição de disponibilidade de pessoas qualificadas, a fazer da plataforma Peopleminin® aliada na identificação precisa de talentos os quais estariam fora do campo visual sem o uso de uma tecnologia com este foco; com cenário desfavorável, há excesso de pessoas qualificadas disponíveis, onde a ferramenta é valiosa na filtragem eficiente de uma grande quantidade de potenciais candidatos.

Dada sua flexibilidade, face ao descrito no parágrafo anterior, a plataforma Peopleminin® consegue beneficiar tanto de cenário econômico positivo quanto negativo. Essa amplitude de possibilidades atribui característica de antifragilidade (Taleb, 2015) à ferramenta, sustentada pelo fato de que esta foi estruturada com o propósito de eliminar obstáculos desnecessários da rotina de recrutamento, em especial a etapa inicial de filtro de candidatos compatíveis às vagas divulgadas.

A tentativa de caracterizar a abordagem da plataforma Peopleminin® como disruptiva reside na aplicação do *design thinking* (Brown, 2008) a resultar na lógica inversa da ferramenta comparada à lógica das soluções atualmente disponíveis: ser uma ferramenta de candidatos e não uma de vagas. Adicionalmente, o processo de criação da ferramenta lançou mão ativamente de não linearidade e preenchimento de espaços, ao invés do tradicional sequenciamento de etapas.

3.2. ESTRUTURAÇÃO

Entre as cinco principais tendências que guiarão o recrutamento nos próximos 5 a 10 anos, LinkedIn (2016) menciona o uso de *websites* para atração de candidatos diferenciados (33% dos respondentes), ferramentas inovadoras de seleção (28%) e de contratação automatizadas (27%). É possível observar estas três expectativas como componentes contemplados na plataforma Peopleminin®, como abordagem alternativa ao modelo de recrutamento vigente.

As funcionalidades contidas na ferramenta, conforme dispostas na Figura 3.1, propõem: *push notification* (notificação de oferta) de oportunidades, geolocalização, disponibilização de conteúdo *online* (em tempo real) e *mobile* e *feedback* (devolutiva) automático ao candidato ao fim de cada

etapa, além das compatibilidades entre candidato e vaga para cada um dos pilares, a detalhar posteriormente.

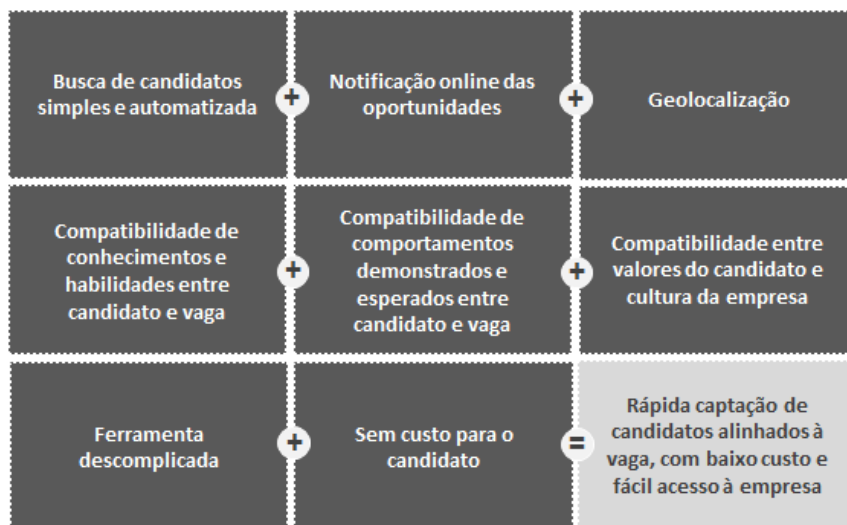


Figura 3.1 - Funcionalidades e cadeia de valores da plataforma Peopleminin®

A gênese parcial da plataforma Peopleminin® faz referência à iniciativa de 2015 voltada à geração de emprego. O modelo de compatibilidade entre candidato e vaga era algo semelhante ao do Tinder, assim como o proposto por Kellaway (2014). A ferramenta pensada à altura visava oferecer solução em tempo real, baseada em plataforma *mobile*, de baixo custo para empresas e candidatos e que simplificasse o mercado de recrutamento.

Já eram consideradas as aderências tanto de conhecimentos quanto de comportamentos (Figura 3.2), uma vez que era observável a divergência entre os perfis dos candidatos inscritos em processos seletivos e a real necessidade demonstrada pelas empresas. A escolha de candidatos por meio de *tags* (rótulos) específicas e ordenação por percentual de compatibilidade haviam sido propostas, assim como o agendamento de entrevistas *online*.

Havia a intenção de basear a busca das vagas em geolocalização (Figura 3.2), nas modalidades fixa (morada cadastrada pelo candidato) ou real (local a depender do momento da interação) e comparadas à localização da vaga. Na ocorrência de aderência entre candidato e vaga, um *push notification* seria disparado para o dispositivo móvel do candidato. Nessa altura, ainda não se pensava na ferramenta como de sentido único, da vaga ao candidato.

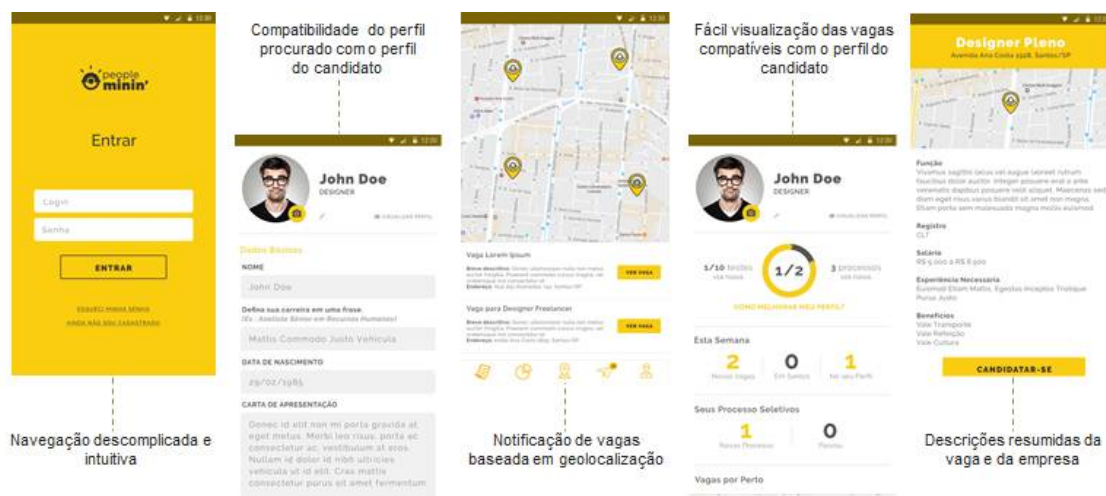


Figura 3.2 - Funcionalidades mobile da plataforma Peopleminin®

O *feedback* também já figurava como ponto de atenção mesmo que voltado apenas à confirmação da recepção do CV. Embora todo este conjunto descrito de funcionalidades já tivesse sido pensado à época da iniciativa de geração de emprego, somente quando do desenvolvimento da plataforma Peopleminin® estas tomaram forma, em especial no que respeita ao detalhamento pelo autor de como torná-las algo real.

3.3. PILAR DE CONHECIMENTOS

Conhecimentos e habilidades compõem o primeiro dos três pilares que integram a plataforma Peopleminin®. O objetivo deste pilar é identificar, quanto ao demandado ao candidato à vaga: aspectos relacionados à formação acadêmica e profissional; experiência prática no que respeita à senioridade; experiência nas áreas de atuação e especialização; cursos adicionais à formação requerida, em especial a considerar idiomas.

Os dados solicitados nesta etapa de cadastramento inicial da ferramenta, mesmo que sem dúvida necessários, não representam algo distinto da abordagem padrão de qualquer solução dessa natureza. Entre as ferramentas de recrutamento disponíveis concorrentes, é prevalente partirem minimamente da comparação de conhecimentos e habilidades. Até este ponto, nada disruptivo, menos ainda inovador.

De forma elementar, na visão candidato os campos abrangidos neste pilar compreendem dados básicos e educação. Para os dados básicos: nome completo; objetivo profissional em uma frase; resumo das experiências em um parágrafo; expectativa da busca por nível (Tabela 3.1), área (Tabela 3.2), especialidade, faixa salarial, formato de contratação e benefícios desejados; dados de contato e morada. Quanto à educação: idiomas e fluências; formação acadêmica; cursos e certificações.

Nível na Estrutura
(1) CEO (<i>Chief Executive Officer</i>)
(2) Comitê Diretivo (inclui: Vice-Presidente / C-Level / Diretor Executivo)
(3) Diretor / Superintendente
(4) Gerente / Assessor
(5) Consultor (inclui: Representante de Vendas / Vendedor Técnico / Vendedor Luxo)
(6) Especialista (inclui: Engenheiro / Arquiteto / Advogado / Médico / Secretária)
(7) Coordenador / Supervisor
(8) Técnico (inclui: Desenhista / Projetista)
(9) Analista Sênior
(10) Analista Pleno
(11) Analista Júnior
(12) Assistente
(13) Auxiliar
(14) Operador / Mantenedor (inclui: Mecânico / Eletricista / Caldeireiro / Pedreiro)
(15) Vendedor Loja
(16) Trainee
(17) Estagiário

Tabela 3.1 - Tabela de níveis de cargos na estrutura da empresa

Área ou Segmento de Atuação
Administrativo
Banking e Serviços Financeiros
Comércio Varejista
Construção e Incorporação
Contábil-Financeiro
Corporativo
Engenharia
Facilities
Industrial
Jurídico
Marketing
Médico-Farmacêutico
Mercado Imobiliário
Mineração
Petróleo e Gás
Recursos Humanos
Relações Institucionais
Seguridade e Previdência
Supply Chain
Tecnologia da Informação
Tributário
Vendas

Tabela 3.2 - Tabela de áreas ou segmentos de atuação dos cargos

Ainda na visão candidato, é solicitada a inserção das experiências profissionais anteriores (e atual, caso o candidato esteja empregado), detalhadas uma a uma. É necessário informar empresa e período da atividade na mesma, o nível da posição, área de atuação e o título do cargo, além da descrição das atividades executadas. Nesta altura, assim como nos dados básicos, os campos nível, área e especialidade compartilham as mesmas tabelas, com as mesmas opções disponíveis.

Para a visão empresa também são requeridos dados básicos, estes relativos ao: nome; descrição de atuação; contato e morada; tipo e tamanho da empresa. As informações que levarão à compatibilidade entre candidato e vaga são solicitadas na abertura de um novo processo seletivo, onde são descritos o nível, área e especialidade do cargo, com as opções em tabelas já mencionadas. Dada a longa extensão, a tabela de especialidades está disponível como anexo a este projeto.

Além das definições de requisitos de formação e idioma, são necessárias as descrições nas formas resumida e detalhada da vaga anunciada. À empresa é dado indicar quais conhecimentos e habilidades a vaga busca por meio da criação de *tags*. Estas *tags* são livres, embora sejam submetidas ao gestor da ferramenta para que sejam validadas, de modo a não gerarem sobreposição com as já existentes em função de grafia diferenciada ou eventualmente erro ortográfico.

Também na abertura do processo é permitido à empresa definir a distância máxima desejada entre o local da vaga e a morada do candidato. Se a atender aos parâmetros definidos, estas vagas aparecem na versão *mobile* quando da passagem do candidato pelas proximidades e interação deste com a ferramenta. O envio de *push notification* é exemplo do uso da funcionalidade de geolocalização, mencionada anteriormente na estruturação.

A verificação de compatibilidade neste primeiro pilar ocorre por meio de duas abordagens: *tag matching* (compatibilidade de rótulos) e *semantic search* (busca por grafia exata). Para o *tag matching*, são usadas tanto as *tags* criadas pelas empresas quanto as opções de tabelas de nível, área e especialidade. É a existência do *semantic search*, que busca as *tags* nos campos de texto, que justifica a ação do gestor da ferramenta na busca e eliminação de duplicidades e sobreposições.

3.4. PILAR COMPORTAMENTAL

Ainda segundo o mesmo estudo já abordado, LinkedIn (2016) aponta como principal das cinco tendências as avaliações de competências interpessoais (comportamentos) que prevejam o sucesso no emprego, mencionada por 41% dos respondentes. A previsibilidade evidenciada passa pela proposição de um modelo que assegure de forma objetiva e bem-sucedida a aderência entre expectativas de comportamento para a vaga e aqueles demonstrados pelos candidatos.

A escolha do DISC como referência para o pilar comportamental da plataforma Peopleminin® ocorreu em função da sua prevalência de aplicação pelos profissionais de recrutamento como ferramenta de avaliação (mais de cinquenta milhões, desde sua introdução), quando comparada ao MBTI e HBDI, e por ser caracterizada como de livre aplicação, com a única condição de que seja integralmente baseada na obra que originou a criação dos seus quatro tipos de comportamentos.

A aplicação dos princípios do DISC à plataforma Peopleminin® foi elaborada a partir da consideração de duas abordagens convergentes: escolha, entre cento e sessenta adjetivos, de quarenta e oito divididos nos quatro grupos a representar os quatro tipos de comportamento; mapeamento de aspectos motivadores, bem como de potenciais inibidores, traduzidos em quatro questões aos candidatos e três às empresas.

Quanto aos candidatos, busca-se a identificação do que valorizam em outras pessoas, da forma como se veem a influenciar pessoas, dos seus maiores medos e dos pontos que percebem como oportunidade de desenvolvimento. Às empresas é indicado que conheçam os argumentos esperados dos candidatos quando em situação de conflito, o que deverá motivá-los idealmente para a posição e a característica predominante de ambiente de trabalho.

A verificação da compatibilidade entre candidato e vaga ocorre por meio da comparação entre os agrupamentos de respostas, distribuídas pelos quatro tipos de comportamentos (Tabela 3.3). As doze questões iniciais, de resposta múltipla com um adjetivo apenas, são dispostas de forma a terem

um equivalente para cada tipo de utilizador. Já as questões finais levam à confirmação final do comportamento predominante (Figura 3.3 de modo resumido e Anexo II de modo completo).

Dominância (D)	Influência (I)	Estabilidade (S)	Conformidade (C)
Energético	Sociável	Atencioso	Controlado
Competitivo	Convincente	Doador	Submisso
Reservado	Estimulante	Respeitoso	Habilidoso
Autossuficiente	Espirituoso	Sensível	Satisfeito
Charmoso	Positivo	Paciente	Planejador
Seguro	Espontâneo	Tímido	Organizado
Franco	Otimista	Serviçal	Ordeiro
Vigoroso	Engraçado	Fiel	Amigável
Audacioso	Encantador	Diplomático	Minucioso
Confiante	Alegre	Previsível	Culto
Independente	Inspirado	Idealista	Inofensivo
Decidido	Irônico	Demonstrativo	Profundo

Tabela 3.3 - Tabela de adjetivos por tipos de comportamento

Para a definição do comportamento predominante foram considerados: 0% a 20%, baixa intensidade e perfil pouco intenso, onde as características têm pouca ou nenhuma influência no comportamento; 21% a 50%, média intensidade e perfil comportamental mediano, onde as características do quadrante têm influência moderada na atitude, mas perceptível; 51% a 100%, alta intensidade e perfil comportamental intenso, onde as características do quadrante são fortes e facilmente notadas.

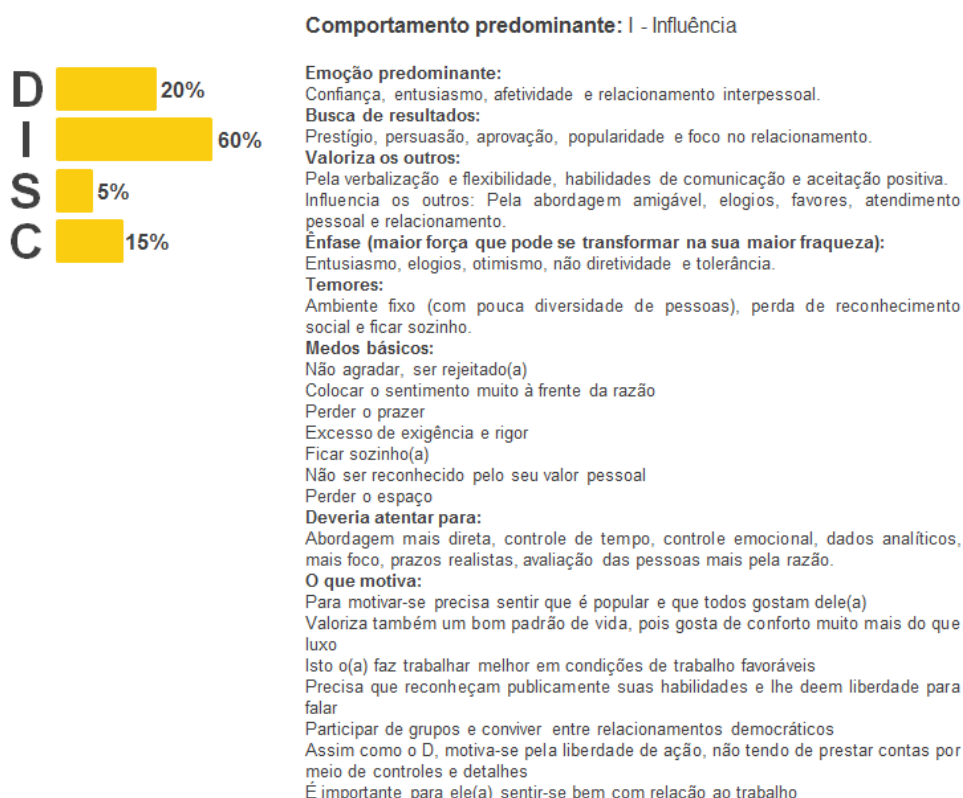


Figura 3.3 - Resumo da devolutiva de comportamento predominante

3.5. PILAR CULTURAL

Por fim, como segunda mais importante das cinco principais tendências apontada por LinkedIn (2016), a relevância da missão da empresa na atração de candidatos é considerada indispensável para 35% dos respondentes. Na sequência da observação da missão, bem como visão e valores, é esperado que aspectos da cultura organizacional levem a questionamentos acerca de quais conjuntos de valores pessoais seriam mais compatíveis à esta.

Neste contexto a abordagem de Hofstede (1991), ao ser adaptada do comparativo entre países para o ambiente corporativo, mostra-se um instrumento capaz de estabelecer a conexão entre as percepções do candidato e da empresa. A opção por esta abordagem justifica-se pela aderência do conteúdo das cinco dimensões descritas ao cenário vivenciado no dia a dia das interações de trabalho. A tradução das dimensões para a plataforma Peopleminin® é detalhada a seguir.

Necessidade de interação nas atividades: nível de autonomia sobre a atuação e desenvolvimento profissional; abordagem para resultados: tipo de relação predominante no ambiente para alcance destes; grau de flexibilidade da estrutura: relação entre diferentes níveis e amplitude de opinião no ambiente; garantia de sobrevivência da empresa: característica do segmento onde atua; impacto da cultura na transformação do ambiente: influência da tradição nas ações do dia a dia.

Questiona-se ao candidato quanto: à expectativa em poder opinar junto ao nível executivo nas soluções da área de atuação; à expectativa da atuação da empresa junto aos seus colaboradores e clientes; à forma de atuação no ambiente de trabalho para condução das atividades e resolução dos problemas do dia a dia; ao grau de inovação a vivenciar no ambiente da empresa; ao tipo de cultura a deixá-lo mais à vontade.

De modo análogo, à empresa é perguntado como esta vê: a abertura e acesso de colaboradores de todos os níveis ao nível executivo; seu papel na relação com seus colaboradores em comparação aos clientes; a forma de condução das atividades e solução de problemas no dia a dia pelos seus colaboradores; a sua sobrevivência dentro do segmento onde atua; a força da cultura e seu impacto no seu dia a dia.

A resposta às questões ocorre, para o utilizador candidato, no momento do cadastramento do perfil deste na ferramenta e, no caso da empresa, no momento do cadastramento da mesma na ferramenta pelo seu utilizador principal. A compatibilidade é verificada, questão a questão, pela menor distância entre as opções de resposta. Comparado este último conjunto de variáveis, tem-se a visão completa da interação dos três pilares que compõem a plataforma Peopleminin®.

3.6. ALGORITMO

Em seu Tinderin, Kellaway (2014) propõe uma ferramenta pouco complexa, que use o princípio do Tinder de deslizar à direita na tela para indicar aprovação, aliada a uma descrição sucinta a uma foto e que não ultrapasse os cento e quarenta caracteres do Twitter. Mesmo que a aceitação do candidato pela empresa (e vice-versa) seja aqui com base em aspectos subjetivos, tal raciocínio de compatibilidade foi aplicado à plataforma Peopleminin®, entretanto a considerar um algoritmo.

A construção do algoritmo foi baseada em árvore de decisão, precisamente árvore de classificação. Particionada em várias, estas árvores foram dispostas em paralelo, cada uma a representar uma

variável componente dos pilares da plataforma Peopleminin®, com objetivo de discriminação clara entre as classes e obtenção de folhas puras. Por não requerer definição de premissas de distribuição espacial, estas árvores são consideradas um método não paramétrico, voltado a dados.

Embora com relativa quantidade de variáveis a integrar os pilares (Figura 3.4), a abordagem de classificador usada na construção do algoritmo segue estrutura simples, a atender à demanda e melhor representar o conhecimento e domínio do que é analisado. Cada nova posição cadastrada pelo utilizador empresa gera uma iteração, que busca no repositório de gestão de conhecimento (com dados estruturados) os candidatos com valor igual ao alvo definido para cada partição.

Com vistas à otimização do desempenho do processamento, há filtros que selecionam os registros dos candidatos compatíveis com base em argumentos de corte previamente definidos. Isso resulta em ganho na velocidade da verificação de compatibilidade e leva ao início da iteração somente os registros de candidatos minimamente aderentes. O mesmo registro é submetido paralelamente a todos os classificadores, que validam somente a aderência da variável alvo daquela partição.

Dada a característica de verificação binária da validade (compatível ou não-compatível) de variável única por classificador, aliada à mínima dimensionalidade de representação de dados, a estruturação e distinção dos conjuntos de treino, teste e validação acaba por não fazer-se necessária. Como o objetivo do algoritmo é listar os candidatos mais compatíveis à posição cadastrada, cada registro tem suas compatibilidades por atributo somadas e ao final uma ordenação é gerada.

Para os formatos de resposta dos campos de cada um dos pilares (Figura 3.4), foi convencionado como opção de inserção de informação: fechado, com um conjunto de informações previamente definidas e posteriormente transformadas em *tags* (não visíveis aos utilizadores) para fins de compatibilidade; sugerido, com *tags* cadastradas (visíveis apenas ao utilizador empresa) e sugeridas de acordo com a vaga divulgada; aberto, com campo de texto livre.

	Conhecimentos CV + Descritivo da Posição			Comportamentos Conceito: DISC	Valores & Cultura Conceito: Hofstede	Resultado
Utilizador Empresa Vaga divulgada	Detalhes Nível da posição - Fechado Área / Especialidade - Fechado	Educação Idiomas - Fechado Nível da formação - Fechado	Experiência Conhecimentos - Sugerido	Comportamento desejado 15 perguntas - 12 com palavra única - 3 com frases 4 opções de resposta - Fechado	Cultura organizacional 5 perguntas 5 opções de resposta - Fechado	
Compatibilidade Algoritmo	Compatibilidades preliminares das variáveis alvo [Propriedade intelectual]					Compatibilidade final
Utilizador Candidato Perfil cadastrado	Dados Básicos Nível desejado - Fechado Área / Especialidade - Fechado	Educação Idiomas - Fechado Nível da Formação - Fechado	Experiência Empresas - Aberto Nacionalidade - Aberto	Comportamento observado 16 perguntas - 12 com palavra única - 4 com frases 4 opções de resposta - Fechado	Valores pessoais 5 perguntas 5 opções de resposta - Fechado	

Figura 3.4 - Princípio de funcionamento do algoritmo: visão não-técnica

Os alvos pré-determinados em cada uma das partições iniciais do algoritmo permitem que o utilizador empresa faça a opção pela maior ou menor aderência em cada pilar da ferramenta separadamente. Ao recrutador é atribuída a escolha quanto a qual pilar deve prevalecer sobre os

demais, ou ainda se este prefere tratar os três com pesos iguais. A cada cenário resultante de uma nova combinação de pesos, uma nova lista de potenciais candidatos é gerada (Figura 3.5).



Figura 3.5 - Configuração de compatibilidade website da plataforma Peopleminin®

Ainda no que respeita à aderência, também à empresa é permitido avaliar os candidatos resultantes dos critérios previamente estabelecidos, ordenados por percentual de compatibilidade, e aplicar novos filtros à seleção. Ao final, uma lista mais ou menos extensa fica a critério de quem a analisará (Figura 3.6). Nessa altura, a ferramenta cumpre seu papel como elemento de valor agregado ao recrutador, a permitir uma busca assertiva pelo candidato ideal à vaga divulgada.



Figura 3.6 - Resultado de compatibilidade website da plataforma Peopleminin®

4. RESULTADOS OBSERVADOS

Embora originários de pontos de vista distintos, ambos os componentes desta quarta seção são convergentes e complementares. São combinados: os principais indicadores que puderam ser medidos no que respeita aos conteúdos compartilhados no período anterior à entrada do *website* em ambiente de produção (acessível ao público) e perfis cadastrados no banco de dados da plataforma, com os principais pontos observados nas entrevistas com recrutadores, de modo a buscar a validação da ferramenta e de descrever o seu impacto na área do recrutamento.

4.1. PLATAFORMA EM NÚMEROS

A construção da plataforma Peopleminin® foi integralmente custeada com recursos próprios dos sócios, sem necessidade de recorrência a financiamento externo, fator este que eliminou obstáculos e pausas que dependessem de aporte de capital. O período entre a contratação do desenvolvedor e a entrega do *website* em ambiente de produção foi de dez meses e consumiu aproximadamente mil horas. A entrada do *website*² em produção ocorreu em novembro de 2016.

A partir do mês de maio 2016, em paralelo ao desenvolvimento da ferramenta, teve início a geração de conteúdo sobre gestão de pessoas e tópicos diretamente relacionados. Sua divulgação deu-se por meio de *landing page* (página de destino)³ e redes sociais, notadamente o LinkedIn. Até a entrada do *website* em produção, haviam sido publicados quatro *e-books* (livros em formato digital) e produzidos sessenta e nove textos.

Ainda quanto ao conteúdo, todo o material publicado foi categorizado por meio das seguintes *tags*: carreira, *e-book*, empregabilidade, inovação e tendências e RH. A considerar somente o LinkedIn, os setenta e três conteúdos resultaram até o encerramento de 2016 em 13.629 exibições a utilizadores da rede social, 170 acessos e 213 compartilhamentos. Até a entrada em produção, as divulgações não trouxeram repetições, mas somente temas inéditos.

O banco de dados de candidatos tem crescido desde a entrada do *website* em produção, a somar 1.115 perfis cadastrados⁴ até dezembro de 2016 e 1.491 até julho de 2017. Voltada (porém não apenas) aos candidatos, foi disponibilizada uma funcionalidade externa de suporte ao cliente. O Freshdesk⁵ hospeda inicialmente treze dúvidas antecipadas como as mais prováveis e elementares, além da possibilidade de endereçamento de questões específicas.

As ações comerciais e de marketing têm sido direcionadas aos dois tipos de utilizador da ferramenta: candidatos e empresas. Embora a geração de receita ocorra via as seis opções de pacotes de quantidades de vagas a serem adquiridos pelas empresas, a plataforma Peopleminin® somente será bem-sucedida em seu propósito se também dedicar ações efetivas voltadas aos candidatos, uma vez que o utilizador empresa depende diretamente do candidato para subsistir na plataforma.

² www.peopleminin.com/

³ www.peopleminin.com/blog/

⁴ www.peopleminin.com/gestor/candidatos

⁵ peopleminin.freshdesk.com/support/home

4.2. VALIDAÇÃO E IMPACTO EM RECRUTAMENTO

De acordo com Adriana Barbosa⁶, profissional sênior em RH em instituição brasileira de ensino superior e com longa experiência em recrutamento e seleção, a plataforma Peopleminin® é percebida como ferramenta essencial para o RH. A abordagem da ferramenta otimiza o tempo investido com entrevistas, as quais passam a ser conduzidas unicamente com candidatos que já tiveram previamente verificada a compatibilidade de seus requisitos aos das vagas anunciadas.

Como observado por Luciana Leme⁷, gerente de RH em empresa multinacional norte-americana de soluções para exploração de óleo e gás e com longa experiência em recrutamento e seleção, a plataforma Peopleminin® ao mesmo tempo possibilita a otimização do tempo e a redução dos custos envolvidos no processo de recrutamento. Adicionalmente, é destacada a possibilidade da ferramenta tornar o recrutamento mais assertivo e impactar significativamente a forma de mapear candidatos.

Eduardo Saigh⁸, *headhunter* (recrutador para nível executivo) em consultoria multinacional europeia de recrutamento executivo líder em seu segmento, afirma que a plataforma Peopleminin® representa uma possibilidade real de mudança na forma como o recrutamento ocorre até esta altura. Agilidade e objetividade nos processos de recrutamento são pontuadas como consequência da abordagem que está baseada na verificação de compatibilidade entre candidato e vaga.

Na opinião de Rafael Pagliarini⁹, profissional com recente passagem como *headhunter* em consultoria multinacional europeia de recrutamento executivo, a plataforma Peopleminin® traz significativo avanço quando considerado o contexto corrente dos processos de recrutamento. A comparação dos perfis técnico e comportamental e de valores dos candidatos aos das vagas resulta na assertividade, velocidade e transparência como elementos presentes nestes processos.

Conforme José Airton de Castro¹⁰, *headhunter* em consultoria brasileira especializada em recrutamento executivo e palestrante, a plataforma Peopleminin® demonstra potencial em mostrar-se diferente, em especial por sua característica de inovação. Assim como afirmado pelos demais recrutadores consultados, aqui uma vez mais é destacado o ganho em tempo e consequentemente de produtividade na condução de processos de recrutamento.

⁶ www.linkedin.com/in/adrianamenezes/

⁷ www.linkedin.com/in/luciana-leme-49688250/

⁸ www.linkedin.com/in/eduardosaigh/

⁹ www.linkedin.com/in/rafael-pagliarini-b0144441/

¹⁰ www.linkedin.com/in/airtoncastro/

5. CONCLUSÕES

Este trabalho propõe demonstrar como a plataforma Peopleminin® responde aos seguintes desafios (o quê e como): (1) a aplicação de ciência de dados em gestão de pessoas, por meio de ferramenta de *people (recruitment) analytics*; (2) a atração de profissionais que minimize risco e custo por contratações malsucedidas, via compatibilidade objetiva entre candidatos e vagas; (3) a inovação no processo de recrutamento, a fazer a vaga buscar o candidato e não o inverso.

A primeira resposta (à aplicação de ciência de dados em gestão de pessoas, por meio de ferramenta de *people analytics*) surge com a estruturação da plataforma Peopleminin®, em um contexto onde até então o processo decisório tem viés predominantemente intuitivo. A aplicação de *people (recruitment) analytics* e sua tradução na forma da plataforma traz para o processo decisório de recrutamento de profissionais a possibilidade de fazê-lo baseado em dados.

A segunda resposta (à atração de profissionais que minimize risco e custo por contratações malsucedidas, via compatibilidade entre candidatos e vagas) vem com a construção do algoritmo que define o propósito da plataforma Peopleminin®, voltado à garantia da máxima aderência existente entre candidatos e vagas quanto aos pilares de conhecimentos, comportamental e de valores (do candidato) e cultural (das empresas).

A terceira e última resposta (à inovação no processo de recrutamento, então estruturado classicamente no sentido do candidato se inscrever em vagas divulgadas) ocorre com a inversão da lógica vigente, a caracterizar a plataforma Peopleminin® como uma ferramenta onde a vaga passa a identificar, após o processo de verificação de compatibilidade proporcionado pelo seu algoritmo, e buscar de forma ativa os candidatos que são os mais aderentes.

Todos os conceitos levados em conta na concepção da plataforma Peopleminin® (perfil comportamental, valores e cultura e *people analytics*) tiveram como razão de existir o estabelecimento de uma conexão com aspectos práticos da ferramenta e, principalmente, fundamentar a proposição de suas funcionalidades ao invés de tão somente apenas soarem como argumentação teórica.

Pode-se perceber a plataforma Peopleminin® por dois ângulos distintos. Se pelo aspecto de solução nos formatos *website* e *mobile* sua conclusão e funcionamento podem ser considerados uma evidência positiva, há ainda que se levar em conta sua viabilização como algo vendável. Faz-se necessária a definição de uma estratégia de marketing que permita sua adequada exposição em seu mercado de atuação. Assim, o mapeamento de competidores conecta ambas as visões.

Necessário inicialmente quando da altura da validação das especificações técnicas a serem convertidas em conteúdo do projeto junto ao desenvolvedor, e posteriormente na definição das referências nas ações de visibilidade do produto, o mapeamento de competidores identificou 13 concorrentes. Entretanto, nenhum destes demonstrou comportar os 3 pilares constantes da plataforma Peopleminin®.

Dentre os 13 concorrentes mapeados: 7 apresentam-se em formato exclusivamente *website*, 3 apenas no formato *mobile*, enquanto os 3 restantes em ambos; 9 são brasileiros, 3 norte-americanos e 1 originário de Singapura; 5 atuam como classificados de anúncios (4 *website* e 1 *mobile*), 3

direcionados a tipos de profissionais específicos, 4 baseados em *matching* (habilidade, perfil, valores, público e interesses) e ainda 1 *marketplace* (espaço de compra e venda) de recrutamento.

Há de competidores atuantes desde 1999 até recém-chegados em 2016 (3 dos concorrentes). Dadas as condições descritas, ao invés de somente situar-se na zona de conforto das compatibilidades usuais, a determinação de simplificar e tornar mais rápido e assertivo o processo de recrutamento, aliada à abordagem inversa onde a vaga procura o candidato, foi o caminho escolhido para que plataforma Peopleminin® impacte positivamente o ambiente organizacional.

Em termos práticos, a simplificação se faz presente pela facilitação pensada na navegação e uso dos formatos (aplicação de *design thinking*), a rapidez surge da concepção de um banco de dados como repositório de gestão de conhecimento e a acuracidade é resultante do desenho de um algoritmo desenvolvido a permitir ao recrutador calibrar quais aspectos este entende como mais relevante, se preciso em cada processo seletivo individualmente.

6. LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

A primeira limitação identificada está relacionada ao próprio funcionamento da plataforma Peopleminin®. Faz-se necessário observá-la por um período mais longo de tempo para que sejam avaliados de forma mais representativa os primeiros resultados práticos quanto à sua eficiência, eficácia e efetividade. Quanto mais extensa sua existência como ferramenta, mais eventos terão ocorrido e mais dados gerados.

A segunda limitação respeita à existência de uma base de dados mais consistente, proveniente de uma série histórica que permita uma modelagem voltada à predição do tempo de estada do profissional na empresa contratante. Essa análise é tornada possível baseada no perfil e experiências anteriores do candidato e dos seus concorrentes comparáveis. Não apenas esta limitação é conhecida, como é funcionalidade a ser adicionada à ferramenta em momento futuro.

Como recomendação de futuros desdobramentos acerca da plataforma Peopleminin®, vislumbra-se a tentativa de versões para teste em outros mercados além do brasileiro, como os mercados ibérico (destacadamente o português) e latino-americano. Para isso será necessário desenvolvimento adicional, uma vez que há diferenças linguísticas e culturais as quais, se não consideradas, podem afetar a ferramenta e suas funcionalidades.

7. BIBLIOGRAFIA

- Bock, L. (2015). *Work rules! Insights from inside Google that will transform how you live and lead*. John Murray.
- Brown, T. (2008). Design Thinking. *Harvard Business Review*, 86(6), 84-95.
- CareerBuilder (2014). *How candidate experience is transforming HR technology*. CareerBuilder.
- Davenport, T., Harris, J., & Shapiro, J. (2010). Competing on talent analytics. *Harvard Business Review*, 88(10), 52-58.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: software of the mind*. McGraw-Hill.
- Isson, J. , & Harriott, J. (2016). *People analytics in the era of big data: changing the way you attract, acquire, develop, and retain talent*. Wiley.
- Kellaway, L. (2014, 19 de outubro). It's time to flirt with Tinder for a new approach to recruitment. *Financial Times*. Obtido de <http://www.ft.com/cms/s/0/b402e4e8-5527-11e4-b616-00144feab7de.html>
- Linkedin (2016). *Tendências de recrutamento Brasil 2017*. LinkedIn.
- Marston, W. (1928). *Emotions of normal people*. Kegan Paul, Trench, Trubner & Co.
- Pontes, B. (1988). *Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal*. LTr.
- Romrée, H., Fechey-Lippens, B., & Schaninger, B. (2016). People analytics reveals three things HR may be getting wrong [Digital article]. *McKinsey Quarterly*, 1-4. Obtido de <http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/people-analytics-reveals-three-things-hr-may-be-getting-wrong>
- Taleb, N. (2014). *Antifrágil: coisas que beneficiam da desordem*. Don Quixote.
- Ulrich, D. (1997). *Human resources champions: the next agenda for adding and delivering results*. HBS.
- Wallace, S., Clarke, W., & Dry, R. (1956). The Activity Vector Analysis as a selector of life insurance salesmen. *Personnel Psychology*, 9(3), 337-345.

8. ANEXOS

ANEXO I - ESPECIALIDADES DE CARGO

Anexo I - Tabela geral de especialidades de cargo por área ou segmento de atuação

ANEXO II - AVALIAÇÃO DISC

Anexo II - Quadro geral de devolutiva por prevalência e nível de intensidade

ANEXO III - DIMENSÕES DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Anexo III - Quadro geral de dimensões de cultura adaptadas à plataforma Peopleminin®

ANEXO IV - MAPEAMENTO DE COMPETIDORES

Anexo IV - Visão geral de potenciais competidores da plataforma Peopleminin®

ANEXO V - ENTREVISTAS COM RECRUTADORES

Anexo V - Transcrição das entrevistas com recrutadores sobre a plataforma Peopleminin®

Anexo I - Tabela geral de especialidades de cargo por área ou segmento de atuação

Especialidade do Cargo	Especialidade do Cargo
Administrativo - Administrativo	Engenharia - Engenharia Metalúrgica
Administrativo - Assistência Executiva	Engenharia - Projetos
Administrativo - Call Center	Facilities - Conservação e Limpeza
Administrativo - Secretariado Executivo	Facilities - Facilities
Administrativo - Transporte Executivo	Facilities - Facilities Área Administrativa
Banking e Serviços Financeiros - Auditoria	Facilities - Facilities Área Industrial
Banking e Serviços Financeiros - Banking e Serviços Financeiros	Facilities - Facilities Transporte Não-Executivo
Banking e Serviços Financeiros - Compliance	Facilities - Restaurante
Banking e Serviços Financeiros - Controladoria	Facilities - Restaurante Caixa
Banking e Serviços Financeiros - Crédito	Facilities - Restaurante Cozinha
Banking e Serviços Financeiros - Fusões e Aquisições (M&A)	Facilities - Restaurante Estoque
Banking e Serviços Financeiros - Mercado de Capitais	Facilities - Restaurante Pós-Refeição
Banking e Serviços Financeiros - Operações	Facilities - Restaurante Pré-Preparo
Banking e Serviços Financeiros - Políticas de Crédito	Facilities - Restaurante Serviço em Balcão
Banking e Serviços Financeiros - Private Banking	Facilities - Restaurante Serviço em Mesa
Banking e Serviços Financeiros - Private Equity	Facilities - Segurança Patrimonial
Banking e Serviços Financeiros - Project Finance	Facilities - Shopping Center
Banking e Serviços Financeiros - Relacionamento com Cliente (CRM)	Facilities - Shopping Center Comercial
Banking e Serviços Financeiros - Risco de Mercado	Facilities - Shopping Center Expansão Imobiliária
Banking e Serviços Financeiros - RM Corporate Marketing	Facilities - Shopping Center Manutenção
Banking e Serviços Financeiros - RM Middle Marketing	Facilities - Shopping Center Operações
Banking e Serviços Financeiros - Structured Finance	Facilities - Shopping Center Serviços
Comércio Varejista - Comércio Varejista	Industrial - Industrial
Comércio Varejista - Varejo Físico	Industrial - Manutenção
Comércio Varejista - Varejo Físico Campo	Industrial - Manutenção Instrumentação
Comércio Varejista - Varejo Físico Categoria	Industrial - Manutenção Manutenção Civil
Comércio Varejista - Varejo Físico Comercial	Industrial - Manutenção Manutenção Elétrica
Comércio Varejista - Varejo Físico Compras	Industrial - Manutenção Manutenção Mecânica
Comércio Varejista - Varejo Físico Comunicação Interna e Relações Públicas	Industrial - Manutenção Manutenção Preditiva
Comércio Varejista - Varejo Físico Contas	Industrial - Manutenção Manutenção Preventiva
Comércio Varejista - Varejo Físico E-Commerce	Industrial - Pesquisa e Desenvolvimento
Comércio Varejista - Varejo Físico Estilismo	Industrial - Pesquisa e Desenvolvimento Aplicação
Comércio Varejista - Varejo Físico Expansão	Industrial - Pesquisa e Desenvolvimento Desenvolvimento
Comércio Varejista - Varejo Físico Marca	Industrial - Pesquisa e Desenvolvimento Pesquisa
Comércio Varejista - Varejo Físico Marketing	Industrial - Pesquisa e Desenvolvimento Projetos
Comércio Varejista - Varejo Físico Multimarcas	Industrial - Processos
Comércio Varejista - Varejo Físico Operação Loja	Industrial - Produção
Comércio Varejista - Varejo Físico Operação Regional	Industrial - Projetos
Comércio Varejista - Varejo Físico Planejamento de Produto	Industrial - Qualidade
Comércio Varejista - Varejo Físico Produto	Industrial - Qualidade Controle da Qualidade
Comércio Varejista - Varejo Físico Seção	Industrial - Qualidade Garantia da Qualidade
Comércio Varejista - Varejo Físico Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC)	Industrial - Saúde Ocupacional, Segurança do Trabalho e Meio Ambiente (HSE)
Comércio Varejista - Varejo Físico Venda Loja	Industrial - Saúde Ocupacional, Segurança do Trabalho e Meio Ambiente (HSE) Meio Ambiente
Comércio Varejista - Varejo Físico Venda Luxo	Industrial - Saúde Ocupacional, Segurança do Trabalho e Meio Ambiente (HSE) Saúde Ocupacional
Comércio Varejista - Varejo Físico Visual Merchandising	Industrial - Saúde Ocupacional, Segurança do Trabalho e Meio Ambiente (HSE) Segurança do Trabalho
Comércio Varejista - Varejo Online	Industrial - Utilidades
Comércio Varejista - Varejo Online Categoria	Industrial - Utilidades Caldeiraria
Comércio Varejista - Varejo Online Comercial	Industrial - Utilidades Ferramentaria
Comércio Varejista - Varejo Online Compras	Industrial - Utilidades Usinagem
Comércio Varejista - Varejo Online Produto	Jurídico - Banking
Construção e Incorporação - Construção e Incorporação	Jurídico - Compliance
Construção e Incorporação - Contratos	Jurídico - Consultivo
Construção e Incorporação - Edificações	Jurídico - Consultivo Cível
Construção e Incorporação - Orçamentos	Jurídico - Consultivo Previdenciário
Construção e Incorporação - Produção	Jurídico - Consultivo Trabalhista
Construção e Incorporação - Projetos	Jurídico - Consultivo Tributário
Construção e Incorporação - Saúde Ocupacional, Segurança do Trabalho e Meio Ambiente	Jurídico - Contencioso
Contábil-Financeiro - Auditoria	Jurídico - Contencioso Cível
Contábil-Financeiro - Auditoria Auditoria Externa	Jurídico - Contencioso Previdenciário
Contábil-Financeiro - Auditoria Auditoria Interna	Jurídico - Contencioso Trabalhista
Contábil-Financeiro - Auditoria Compliance	Jurídico - Contencioso Tributário
Contábil-Financeiro - Auditoria Controles Internos	Jurídico - Contratos
Contábil-Financeiro - Contábil-Financeiro	Jurídico - Fusões e Aquisições (M&A)
Contábil-Financeiro - Contabilidade	Jurídico - Jurídico
Contábil-Financeiro - Contabilidade Centro de Serviços Compartilhados	Jurídico - Mercado de Capitais
Contábil-Financeiro - Contabilidade Consolidação	Jurídico - Mercado Imobiliário
Contábil-Financeiro - Contabilidade Demonstrações	Jurídico - Propriedade Intelectual
Contábil-Financeiro - Contabilidade Fiscal	Jurídico - Societário
Contábil-Financeiro - Contabilidade Imobilizado	Marketing - Branding
Contábil-Financeiro - Controladoria	Marketing - Canais
Contábil-Financeiro - Crédito e Cobrança	Marketing - Eventos
Contábil-Financeiro - Crédito e Cobrança Cobrança	Marketing - Inovação
Contábil-Financeiro - Crédito e Cobrança Crédito	Marketing - Inteligência e Pesquisa de Mercado
Contábil-Financeiro - Custos	Marketing - Marketing
Contábil-Financeiro - Financeiro	Marketing - Marketing Digital
Contábil-Financeiro - Fusões e Aquisições (M&A)	Marketing - Merchandising
Contábil-Financeiro - Inteligência de Mercado	Marketing - Planejamento Estratégico
Contábil-Financeiro - Novos Negócios	Marketing - Produto
Contábil-Financeiro - Planejamento	Marketing - Publicidade e Propaganda
Contábil-Financeiro - Planejamento Planejamento Estratégico	Marketing - Relacionamento com Cliente (CRM)
Contábil-Financeiro - Planejamento Planejamento Financeiro	Marketing - Relações Governamentais
Contábil-Financeiro - Pricing	Marketing - Trade Marketing
Contábil-Financeiro - Relação com Investidores	Médico-Farmacêutico - Assuntos Regulatórios
Contábil-Financeiro - Tesouraria	Médico-Farmacêutico - Farmacovigilância
Contábil-Financeiro - Tesouraria Contas a Pagar	Médico-Farmacêutico - Garantia da Qualidade
Contábil-Financeiro - Tesouraria Contas a Receber	Médico-Farmacêutico - Marketing
Contábil-Financeiro - Tesouraria Fluxo de Caixa	Médico-Farmacêutico - Marketing Comunicação
Contábil-Financeiro - Tesouraria Tesouraria Estruturada	Médico-Farmacêutico - Marketing Grupo de Produtos
Corporativo - Corporativo	Médico-Farmacêutico - Marketing Médico
Corporativo - Unidade de Apoio	Médico-Farmacêutico - Marketing Produto
Corporativo - Unidade de Negócios	Médico-Farmacêutico - Médico-Farmacêutico
Engenharia - Engenharia	Médico-Farmacêutico - Pesquisa Clínica
Engenharia - Engenharia Ambiental	Médico-Farmacêutico - Serviço de Atendimento ao Cliente Especializado (SAC-E)
Engenharia - Engenharia Civil	Médico-Farmacêutico - Vendas
Engenharia - Engenharia de Aplicação	Médico-Farmacêutico - Vendas Contas
Engenharia - Engenharia de Manutenção	Médico-Farmacêutico - Vendas Distrital
Engenharia - Engenharia de Materiais	Médico-Farmacêutico - Vendas Nacional
Engenharia - Engenharia de Minas	Médico-Farmacêutico - Vendas Trade Marketing
Engenharia - Engenharia de Processos	Mercado Imobiliário - Aprovações
Engenharia - Engenharia de Produção	Mercado Imobiliário - Arquitetura
Engenharia - Engenharia de Projetos	Mercado Imobiliário - Comercial
Engenharia - Engenharia de Qualidade	Mercado Imobiliário - Custos
Engenharia - Engenharia de Segurança do Trabalho	Mercado Imobiliário - Incorporação
Engenharia - Engenharia Elétrica	Mercado Imobiliário - Mercado Imobiliário
Engenharia - Engenharia Mecânica	Mercado Imobiliário - Novos Negócios
Engenharia - Engenharia Mecatrônica	Mercado Imobiliário - Obras

Anexo I - Tabela geral de especialidades de cargo por área ou segmento de atuação

Especialidade do Cargo	Especialidade do Cargo
Mercado Imobiliário - Projetos	Tecnologia da Informação - Service Desk
Mercado Imobiliário - Técnica	Tecnologia da Informação - Serviços e Outsourcing
Mineração - Beneficiamento e Processos	Tecnologia da Informação - Sistemas
Mineração - Desmonte de Rochas	Tecnologia da Informação - Tecnologia da Informação
Mineração - Exploração Mineral	Tecnologia da Informação - Venda de Serviços
Mineração - Lavra	Tecnologia da Informação - Venda de Serviços Comercial
Mineração - Mineração	Tecnologia da Informação - Venda de Serviços Relacionamento com Cliente (CRM)
Mineração - Pesquisa Mineral	Tributário - Impostos Diretos
Mineração - Planejamento de Minas	Tributário - Impostos Diretos Fiscal
Mineração - Planta	Tributário - Impostos Diretos Planejamento Tributário
Mineração - Projetos Minerais	Tributário - Impostos Indiretos
Petróleo e Gás - Obras	Tributário - Impostos Indiretos Fiscal
Petróleo e Gás - Obras Campo	Tributário - Impostos Indiretos Planejamento Tributário
Petróleo e Gás - Obras Planejamento	Tributário - Tributário
Petróleo e Gás - Operação e Produção	Vendas - Serviço ao Cliente
Petróleo e Gás - Operação e Produção Manutenção	Vendas - Vendas
Petróleo e Gás - Operação e Produção Operação de Grua, Guindaste e Ponte Rolante	Vendas - Vendas B2C
Petróleo e Gás - Operação e Produção Petróleo e Gás	Vendas - Vendas B2C Administração de Vendas
Petróleo e Gás - Operação e Produção Plataforma	Vendas - Vendas B2C Categoria
Petróleo e Gás - Perfuração e Intervenção	Vendas - Vendas B2C Conta
Petróleo e Gás - Perfuração e Intervenção Intervenção	Vendas - Vendas B2C Merchandising
Petróleo e Gás - Perfuração e Intervenção Manutenção	Vendas - Vendas B2C Nacional
Petróleo e Gás - Perfuração e Intervenção Perfuração e Completação	Vendas - Vendas B2C Planejamento
Petróleo e Gás - Perfuração e Intervenção Sondagem	Vendas - Vendas B2C Regional
Petróleo e Gás - Pesquisa Geocientífica	Vendas - Vendas B2C Trade Marketing
Petróleo e Gás - Pesquisa Geocientífica Engenharia de Reservatório	Vendas - Vendas B2C Vendas
Petróleo e Gás - Pesquisa Geocientífica Geofísica	Vendas - Vendas Especialidades e Commodities
Petróleo e Gás - Pesquisa Geocientífica Geológica	Vendas - Vendas Especialidades e Commodities Conta
Petróleo e Gás - Pesquisa Geocientífica Petrofísica	Vendas - Vendas Especialidades e Commodities Desenvolvimento de Negócios
Petróleo e Gás - Pesquisa Geocientífica Sísmica	Vendas - Vendas Especialidades e Commodities Trader
Petróleo e Gás - Petróleo e Gás	Vendas - Vendas Especialidades e Commodities Vendas
Petróleo e Gás - Projeto e Desenvolvimento	Vendas - Vendas Médicas
Petróleo e Gás - Projeto e Desenvolvimento Planejamento	Vendas - Vendas Médicas Conta
Petróleo e Gás - Projeto e Desenvolvimento Projetos	Vendas - Vendas Médicas Desenvolvimento de Negócios
Petróleo e Gás - Saúde Ocupacional, Segurança do Trabalho e Meio Ambiente (HSE)	Vendas - Vendas Médicas Vendas
Petróleo e Gás - Serviços e Equipamentos Onshore e Offshore	Vendas - Vendas Serviços Especializados
Petróleo e Gás - Serviços e Equipamentos Onshore e Offshore Aplicação	Vendas - Vendas Serviços Especializados Conta
Petróleo e Gás - Serviços e Equipamentos Onshore e Offshore Campo Offshore	Vendas - Vendas Serviços Especializados Desenvolvimento de Negócios
Petróleo e Gás - Serviços e Equipamentos Onshore e Offshore Comissionamento	Vendas - Vendas Serviços Especializados Vendas
Petróleo e Gás - Serviços e Equipamentos Onshore e Offshore Elétrica Offshore	Vendas - Vendas Técnicas de Alta Complexidade
Petróleo e Gás - Serviços e Equipamentos Onshore e Offshore Instalação Offshore	Vendas - Vendas Técnicas de Alta Complexidade Conta
Petróleo e Gás - Serviços e Equipamentos Onshore e Offshore Mecânica Offshore	Vendas - Vendas Técnicas de Alta Complexidade Desenvolvimento de Negócios
Petróleo e Gás - Serviços e Equipamentos Onshore e Offshore Projetos	Vendas - Vendas Técnicas de Alta Complexidade Vendas
Petróleo e Gás - Serviços e Equipamentos Onshore e Offshore Refrigeração Offshore	
Petróleo e Gás - Serviços Marítimos e Embarcações	
Petróleo e Gás - Serviços Marítimos e Embarcações Contratos	
Petróleo e Gás - Serviços Marítimos e Embarcações Operações	
Petróleo e Gás - Vendas	
Recursos Humanos - Business Partner (BP)	
Recursos Humanos - Desenvolvimento Humano e Organizacional	
Recursos Humanos - Desenvolvimento Humano e Organizacional Gestão de Mudança	
Recursos Humanos - Desenvolvimento Humano e Organizacional Treinamento e Desenvolvimento	
Recursos Humanos - Gestão de Indicadores (HRIS)	
Recursos Humanos - Recrutamento e Seleção	
Recursos Humanos - Recrutamento e Seleção Aquisição de Talentos	
Recursos Humanos - Recrutamento e Seleção Gestão de Talentos	
Recursos Humanos - Recursos Humanos	
Recursos Humanos - Relações Trabalhistas e Sindicais	
Recursos Humanos - Remuneração e Benefícios	
Recursos Humanos - Remuneração e Benefícios Benefícios	
Recursos Humanos - Remuneração e Benefícios Expatriação	
Recursos Humanos - Remuneração e Benefícios Remuneração	
Recursos Humanos - Serviços de Recursos Humanos	
Recursos Humanos - Serviços de Recursos Humanos Administração de Pessoal	
Recursos Humanos - Serviços de Recursos Humanos Centro de Serviços Compartilhados	
Relações Institucionais - Assuntos Regulatórios	
Relações Institucionais - Comunicação Interna	
Relações Institucionais - Relações Governamentais	
Relações Institucionais - Relações Institucionais	
Relações Institucionais - Relações Públicas	
Relações Institucionais - Responsabilidade Social	
Seguridade e Previdência - Atuarial	
Seguridade e Previdência - Comercial	
Seguridade e Previdência - Operações	
Seguridade e Previdência - Previdência Privada	
Seguridade e Previdência - Seguridade e Previdência	
Seguridade e Previdência - Sinistros	
Seguridade e Previdência - Técnica	
Supply Chain - Comércio Exterior	
Supply Chain - Operações Logísticas	
Supply Chain - Planejamento	
Supply Chain - Projetos	
Supply Chain - Serviço ao Cliente	
Supply Chain - Suprimentos	
Tecnologia da Informação - Banco de Dados	
Tecnologia da Informação - Banco de Dados Arquitetura de Dados	
Tecnologia da Informação - Banco de Dados DBA	
Tecnologia da Informação - Business Intelligence (BI)	
Tecnologia da Informação - Desenvolvimento	
Tecnologia da Informação - Desenvolvimento Desenvolvimento de Sistemas	
Tecnologia da Informação - Desenvolvimento Web Design	
Tecnologia da Informação - Governança	
Tecnologia da Informação - Infraestrutura	
Tecnologia da Informação - Infraestrutura Arquitetura de Aplicação	
Tecnologia da Informação - Infraestrutura Arquitetura de Infraestrutura	
Tecnologia da Informação - Infraestrutura Redes	
Tecnologia da Informação - Infraestrutura Telecomunicações	
Tecnologia da Informação - Negócios e Processos	
Tecnologia da Informação - Projetos	
Tecnologia da Informação - SAP	
Tecnologia da Informação - SAP Desenvolvimento SAP	
Tecnologia da Informação - SAP Funcional Módulos Básicos	
Tecnologia da Informação - SAP Funcional Módulos Específicos	
Tecnologia da Informação - SAP Infraestrutura SAP	
Tecnologia da Informação - SAP Projetos SAP	
Tecnologia da Informação - Segurança da Informação	

Anexo II - Quadro geral de devolutiva por prevalência e nível de intensidade

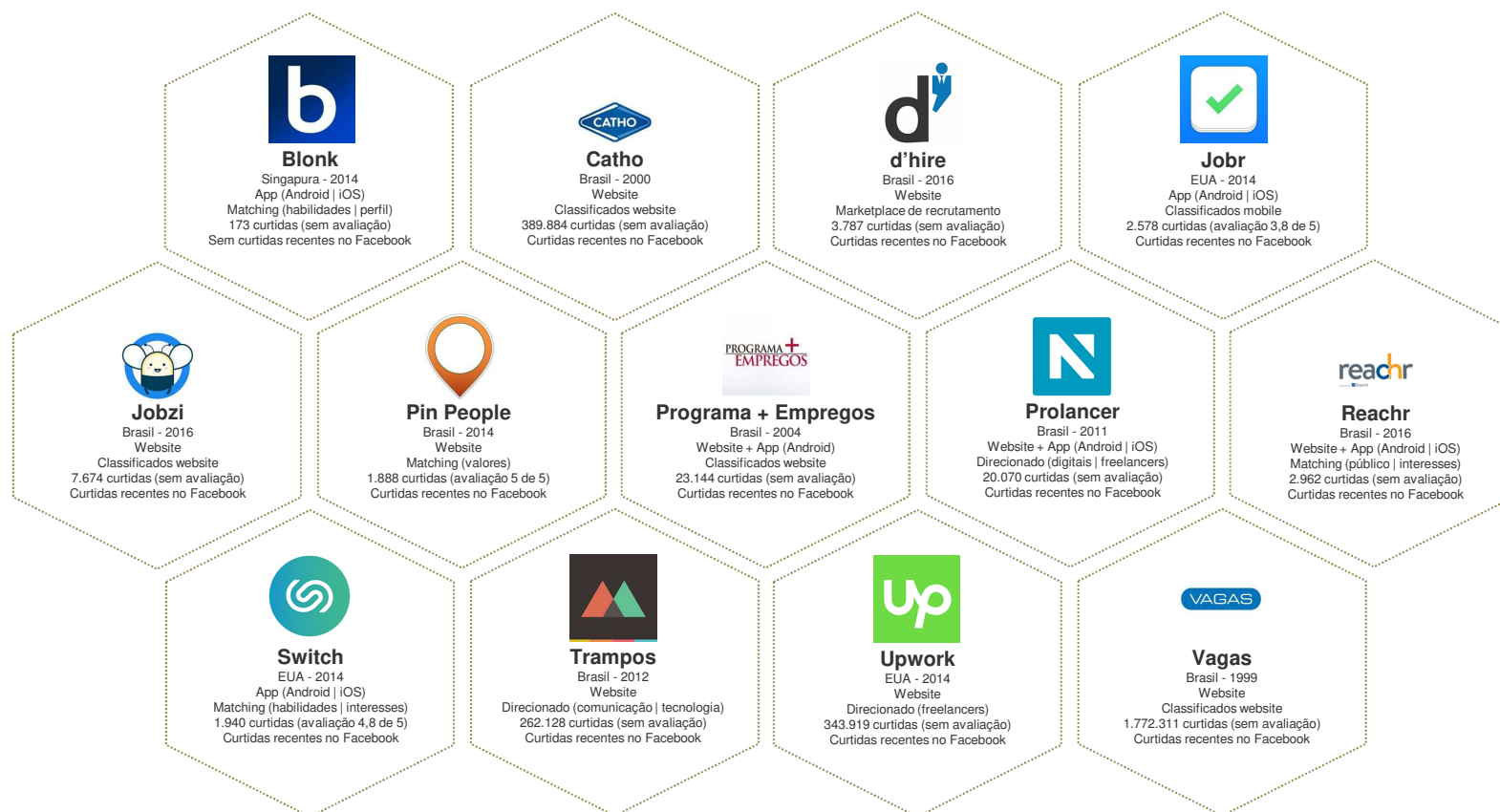
	Dominância (D)	Influência (I)	Estabilidade (S)	Conformidade (C)
Ocorrência entre 51% e 100%				
Emoção predominante	Força de caráter, independência, irritação, impaciência e negação de afetividade.	Confiança, entusiasmo, afetividade e relacionamento interpessoal.	Moderação, consistência, previsibilidade e facilidade em lidar.	Evitação do confronto interpessoal, postura defensiva e expressão contida.
Busca de resultados	Domínio, independência, diversidade e poder.	Prestígio, persuasão, aprovação, popularidade e foco no relacionamento.	Persistência, consistência, status quo, continuidade e organização.	Exatidão, controles e resultados com perfeição.
Valoriza os outros	Pela capacidade de concluir uma tarefa rapidamente: força e poder.	Pela verbalização e flexibilidade, habilidades de comunicação e aceitação positiva.	Naquilo que lhe complementa e pela qualidade do relacionamento.	Pela capacidade cognitiva, ideias lógicas e atenção a detalhes.
Influencia os outros	Pela força de caráter, persistência, intimidação e direcionamento.	e Pela abordagem amigável, elogios, favores, atendimento pessoal e relacionamento.	Pela tenacidade, determinação e consistência de desempenho.	Pelos dados concretos, argumentos lógicos, determinação do ritmo e desenvolvimento de sistemas.
Ênfase (maior força que pode se transformar na sua maior fraqueza)	Impaciência, confronto e agressividade.	Entusiasmo, elogios, otimismo, não diretividade e tolerância.	e Teimosia, modéstia, conservadorismo e repetição.	Análise: aderência a regras e crítica.
Temores	Lentidão e dependência.	Ambiente fixo (com pouca diversidade de pessoas), perda de reconhecimento social e ficar sozinho.	Envolvimento pessoal (aproximação muito rápida), exposição de suas ideias, mudança e desorganização.	Emoções e ações não racionais: perda de argumentação.
Medos básicos	Falhar, não conseguir realizar Perder tempo Perder o foco Perder autonomia ou liberdade de ação Reconhecer que errou Perder o status quo Submeter-se	Não agradar, ser rejeitado(a) Colocar o sentimento muito à frente da razão Perder o prazer Excesso de exigência e rigor Ficar sozinho(a) Não ser reconhecido pelo seu valor pessoal Perder o espaço	Perder a segurança Arriscar, ousar: medo do novo Participar, envolver-se Decepcionar e ser decepcionado(a) Medo de confiar no outro Não ter o suficiente Medo de perder a oportunidade	Errar, não estar certo(a) Não ter visto todas as possibilidades Sair das normas Não fazer a escolha certa Ser corrigido(a) Medo de conflitos Não fazer com perfeição, não ficar satisfeito(a) Medo do ridículo
Deveria atentar para	Paciência, atenção às pessoas, humildade, consideração, estabelecimento de objetivos coletivos (ser menos individualista) e saber ouvir mais.	Abordagem mais direta, controle de tempo, controle emocional, dados analíticos, mais foco, prazos realistas, avaliação das pessoas mais pela razão.	Mais entusiasmo, flexibilidade, aceitação de outros estilos comportamentais e métodos de atalho.	Consciência dos sentimentos, verbalização, emoção e trabalho em equipe.
O que motiva	Motiva-se por poder e autoridade Participar de uma equipe sem ser o líder não o deixará interessado Precisa ver os resultados palpáveis e mensuráveis do que está fazendo Dinheiro e coisas materiais são muito importantes, tanto quanto os desafios e atividades novas e variadas Como é muito questionador(a), precisa saber o porquê das coisas Mantê-lo(a) afastado(a) dos processos fará com que perca o interesse Sendo um bom líder, e motivando-se pela diversidade de operações, não suporta também prestar contas por meio de controles, supervisão e detalhes	Para motivar-se precisa sentir que é popular e que todos gostam dele(a) Valoriza também um bom padrão de vida, pois gosta de conforto muito mais do que luxo Isto o(a) faz trabalhar melhor em condições de trabalho favoráveis Precisa que reconheçam publicamente suas habilidades e lhe deem liberdade para falar Participar de grupos e conviver entre relacionamentos democráticos Assim como o D, motiva-se pela liberdade de ação, não tendo de prestar contas por meio de controles e detalhes É importante para ele(a) sentir-se bem com relação ao trabalho	Para motivar-se precisa sentir-se seguro dentro da situação Esta segurança ele(a) vai buscar nos procedimentos e referências históricas, procurando saber a origem das coisas Nada deve interferir na sua vida familiar ou ele(a) poderá desistir de qualquer projeto Sinceridade e território conhecido são imprescindíveis para ele(a) Só se motivará para mudanças se tiver tempo para adaptar-se a elas Precisa que lhe digam sempre se está fazendo bem o que lhe pediram e fica feliz quando seu trabalho e o tempo que dedicou a ele são reconhecidos Este temperamento valoriza os prêmios por tempo de serviço	Tem na certeza e precisão sua maior motivação Motiva-se com tudo que signifique operações e procedimentos padrão Falar ou fazer apresentações, só sobre a tarefa de sua especialização Prefere manter-se dentro das normas e possuir regras claras Motiva-se por pesquisas e busca de referências e gosta que reafirmem constantemente se ele(a) está correto Mudanças, só previamente acordadas e autorizadas Gosta de ser parte de um grupo, porém precisa de atenção individualizada Trabalhar com associação lógica e oportunidade de exercer atividades especializadas é um grande motivador para o alto C
Ocorrência entre 0% e 50%				
Características gerais	Comportamento orientado à ação, rápida solução de problemas, tomada de decisões e assunção de riscos.	Comportamento orientado a pessoas, relações interpessoais e com tendência à utilização de táticas de persuasão.	Comportamento orientado à colaboração e manutenção do equilíbrio e harmonia em um ambiente seguro.	Comportamento orientado à investigação de dados e informação, precisão e qualidade do desempenho próprio e alheio.
Pontos positivos	Dinamismo, atividade, força, precisão, independência, ousadia e determinação.	Alegria, conversação, otimismo, vivacidade e casualidade.	e Fidelidade, idealismo, adaptabilidade, atenção e equilíbrio.	e Ordenação, bom comportamento, minúcia, detalhismo e persistência.
Pontos negativos	Prepotência, intolerância, insensibilidade e impaciência.	Convencimento, desorganização, inconstância, indisciplina e instabilidade.	Acomodação, timidez, indecisão, alienação e egoísmo.	Ressentimento, insatisfação, submissão, desinteresse e desconfiança.

Adaptado de Wallace, Clarke, e Dry (1956)

Anexo III - Quadro geral de dimensões de cultura adaptadas à plataforma Peopleminin®

Definições conforme Hofstede (1991)		Adaptação à plataforma Peopleminin®		Perguntas a serem feitas	
Dimensão Cultural	Definição original da dimensão	Fator	Definição do fator	A empresa	Ao candidato
DC1 Distância do poder	Distância hierárquica. Medida de quanto os membros menos poderosos de uma civilização aceitam e esperam distribuição desigual de poder na sociedade. É medida a partir dos sistemas de valores daqueles que têm menos poder. Está diretamente relacionada com a forma encontrada por diferentes sociedades para lidar com a questão fundamental de gerir as desigualdades entre os indivíduos.	Grau de flexibilidade da estrutura	Relação entre diferentes níveis e amplitude de opinião no ambiente: estrutura rígida e subserviente vs ambiente onde a opinião de cada um é representativa na decisão	Como a empresa vê a abertura e acesso de colaboradores de todos os níveis ao nível executivo?	Qual a sua expectativa quanto a poder opinar junto ao nível executivo nas soluções da sua área de atuação e/ou dos temas que você domina?
DC2 Individualismo vs. Coletivismo	Até que ponto as pessoas sentem que têm de tomar conta de si próprias, das suas famílias ou organizações a que pertencem, ou seja, esta dimensão indica se uma sociedade é uma rede social sem relação entre os indivíduos, na qual cada um é suposto interessar-se apenas por si mesmo, ou se ela oferece um tecido social fechado no qual os indivíduos se dividem entre membros e não membros de grupos e esperam que o grupo ao qual pertencem os proteja.	Necessidade de interação nas atividades	Nível de autonomia sobre a atuação e desenvolvimento profissional: sentimento de que a empresa deve guiar e cuidar das pessoas como ou externos? família vs entendimento de que há uma atitude autônoma e relação comercial individualizada	Como a empresa vê seu papel na relação com seus colaboradores em comparação aos clientes internos e seus clientes externos?	Qual a sua expectativa quanto à atuação da empresa junto aos seus colaboradores e seus clientes internos e externos?
DC3 Masculino vs. Feminino	Até que ponto a cultura é mais voltada ao predomínio, assertividade e aquisição de bens versus uma cultura que é mais voltada às pessoas, sentimentos e qualidade de vida. Refere-se também em que medida o gênero determina os papéis dos homens e das mulheres na sociedade.	Abordagem para o alcance de resultados	Tipo de relação predominante no ambiente para alcance de resultados: baseada nas necessidades pessoais vs baseada em políticas, normas e procedimentos	Como a empresa vê a forma de condução das atividades e solução de problemas no dia a dia pelos seus colaboradores?	Qual a forma que você prefere utilizar no ambiente de trabalho para conduzir suas atividades e resolver os problemas do dia a dia?
DC4 Aversão à incerteza	Grau de ameaça percebido por membros de uma cultura em situações incertas ou desconhecidas, ou seja, reflete o sentimento de desconforto que as pessoas sentem ou a insegurança com riscos, caos e situações não estruturadas.	Garantia de sobrevivência no segmento onde atua	Característica do segmento onde a empresa está inserida: do menor ao maior grau de inovação como fator chave para a sobrevivência	Como a empresa vê a sua sobrevivência dentro do segmento onde atua?	Qual o grau de inovação que você gostaria de vivenciar no ambiente da empresa?
DC5 Orientação a longo prazo vs. curto prazo	Indica em que medida uma sociedade baseia as suas tradições sobre os acontecimentos do passado ou do presente, sobre os benefícios apresentados ou ainda sobre o que é desejável para o futuro. Longo prazo serão os valores orientados para o futuro, como poupanças e persistência; curto prazo serão os valores orientados para o passado e o presente, como respeito pela tradição e cumprimento de obrigações sociais.	Impacto da cultura na transformação do ambiente	Influência da tradição nas ações do dia a dia: sempre feito de determinada maneira vs atitude de busca da mudança	Como a empresa vê a força da cultura e seu impacto no seu dia a dia?	Qual tipo de cultura faz você se sentir mais à vontade?

Anexo IV - Visão geral de potenciais competidores da plataforma Peopleminin®



Anexo V - Transcrição das entrevistas com recrutadores sobre a plataforma Peopleminin®

As respostas dadas pelos recrutadores foram transcritas integralmente e sem alteração de contexto, entretanto apenas com adequações de texto (a substituir peculiaridades da língua como falada e escrita no Brasil, somente quando necessário) e padronização de expressões conforme as usadas ao longo de todo o trabalho.

Pergunta

Na posição de recrutador ou *headhunter*, como você resumiria o impacto no ambiente de recrutamento de uma solução como a plataforma Peopleminin®, em especial pela possibilidade da compatibilidade precisa entre requisitos da vaga e do candidato, e ainda pela proposta de fazer com que a vaga procure o candidato e não o inverso?

Respostas

Adriana Barbosa:

“Para nós recrutadores, uma ferramenta que possui um vasto banco de dados e, por meio dos pré-requisitos já realiza a triagem dos candidatos otimiza muito o tempo, a impactar diretamente no negócio, uma vez que uma vaga em aberto por muito tempo pode como consequência gerar um retardo de entregas, afetar a motivação dos colaboradores e a qualidade nos serviços e produtos. A resumir, é uma ferramenta essencial para o RH e empregadores. Também impacta na vida do candidato, visto que uma boa triagem evita entrevistas desnecessárias (convites para processos seletivos onde o recrutador não observou a ausência de determinados pré-requisitos) e sabemos que uma entrevista gera custos aos candidatos (transporte, estacionamento e em alguns casos até vestuário), além de expectativas que podem se tornar frustrações.”

Luciana Leme:

“Ferramenta com impacto significativo, pois melhora a assertividade do recrutamento, diminui o tempo e os custos envolvidos no mapeamento e, com a vaga a procurar o candidato, possibilita uma espécie de hunting ao acessar candidatos que não necessariamente estão ativamente a procurar e a se candidatar a vagas no mercado.”

Eduardo Saigh:

“Enxergo essa possibilidade como um avanço em um cadeia de processos que se mostra a mesma há anos, sem praticamente ter tido avanços significativos. Por mais que tenhamos tecnologias que pareçam facilitar a tarefa, elas na verdade criam mais uma etapa na já longa cadeia de um processo de recrutamento e seleção. A possibilidade da compatibilidade é algo que me chama à atenção, pois isso sim terá um impacto real nos processos de recrutamento e seleção, a trazer agilidade e objetividade.”

Rafael Pagliarini:

“Acredito que a ferramenta traz um avanço significativo no modo como o recrutamento e seleção de profissionais tem sido feito nos últimos tempos. O fato de poder unificar perfil comportamental,

técnico e os valores dos profissionais e comparar estas mesmas três características para a posição ofertada de forma quase que instantânea, faz com que o usuário consiga avaliar os candidatos mais aderentes em questão de segundos, a trazer assertividade, velocidade e transparência ao processo.”

José Airton de Castro:

“É uma proposta inovadora e facilitadora em termos de produtividade e agilidade na condução do hunting para as nossas empresas-clientes. Com certeza será um diferencial.”